

環境管理と企業体制

菅 家 正 瑞

Abstract

Modern corporation has now triple structure of management, i. e., production management, labour management and environment management. Modern corporation is closely related to its environments (stakeholders of corporation), and therefore not only environment management but also other two managements, production management and labour management, must be an environmentally oriented system.

This article explains what kinds of relationships labour management has with environments, what environmental activities labour management must take, and how management control organ has to be built up in order to achieve the main task of labour management, i. e., workers' participation in management. Management control organ must be built up from members of two interest groups, owners and workers of their corporation, who have the same interest in their corporation (i. e., existence and prosperity of their corporation). Modern corporation, however, must make new management control system to avoid egoism of these two groups and to adapt to its environments.

Keywords: Environment Management, Labour Management, Management Control Organ

1 序

「労務管理」の課題は、生産過程を合理化し生産性の高揚を課題とする「生産管理」において疎外された労働者の人間性を回復させそれを高めることによって労働意欲を根源的に高揚することにある。機械化原理に支配される生産過程において疎外された人間性の回復は、生産管理の一環として労働力の最高能率的利用を課題とする「人事管理」では限界があり、生産過程の外に成立する経営社会で生活する労働力の所有者としての労働者を対象として、直接的にその人間性の回復を目指す労務管理が必要とされるのである。

労務管理では労働者の生活の安定と彼らの経営参加が取り扱われるべき中心問題をなすが、これらの労働者対策は企業環境には関わりのない企業内部のみの問題として認識されてはならない。労務管理においてもその労働者対策に当たって企業環境に配慮し環境関連の改善を目指す環境管理、すなわち「労務管理的環境管理」が必要なのである。労働者は地域社会における生活者でもあるから、地域社会における彼らの生活を豊かにし安定させることにも労務管理は配慮しなければならないのである。

労務管理の中心問題をなす「労働者の経営参加」についても事情は同じである。労働者の経営参加とは何らかの方法で労働者が企業的意思決定に参加することを意味するが、それは当然ながら意思決定の結果として具体的な企業行動として現れ、企業環境を構成する消費者や地域社会に影響を及ぼすことになるのである。労務管理的環境管理は、環境の犠牲のもとに労働者の経営参加を実現するものであってはならず、むしろ環境と調和しうる経営参加の仕組みを構築することに努力しなければならないのである。

ところで、労働者の経営参加という問題を考察するにあたって、ドイツにおける労使共同決定の経験を取り上げることに異論はないであろう。ドイツにおいては、1919年のワイマール憲法の規定に由来する「労資同権」(Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit)の思想を支えとして労働者

の経営参加が発展し、今や「労使共同決定」の方式として後述するように三種類の「企業体制」(Unternehmensverfassung)を持っているからである。われわれの課題は、ドイツにおける労働者の経営参加の仕組みである「企業体制」を広く環境管理という観点から検討し、そこにはいかなる問題が存在しているのか、その結果これらの企業体制にはいかなる変革や修正が必要であるのかを考察することである。

われわれはこの問題を、「企業の社会的責任」(soziale Unternehmensverantwortung od. gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen) と企業体制との関連をめぐるヴァイトツィヒ (Joachim K. Weitzig) の所論を検討することによって考察することとする。前世紀以来、産業の著しい発展に伴って巨大企業が出現しそれは社会との関連において様々な問題を生み出してきたが、企業の社会的責任をめぐる問題はその中心的なものとして議論されてきたのである。特に、巨大企業が早くから出現してきたアメリカにおいてはこの問題が早くから取り上げられ、多くの研究成果を生み出してきているのは周知の事実である。しかし、企業の社会的責任に関する論議は決してアメリカに固有の問題ではなく、それは我が国においてもドイツにおいても程度の差はあるにせよ、しばしば取り上げられてきているのである。

ここにわれわれが検討するヴァイトツィヒの所論は、ドイツにおけるこの問題についての注目すべき研究の一つである。彼は、企業の社会的責任の問題を企業権力が社会に及ぼす負の問題として捉え、この問題を新しい「企業体制」を構築することによって解決しようとしている。すなわち、現在の「利害単一的企業体制」では企業の社会的責任の問題は解決しえないので、それに代えて、社会的責任に志向する「企業政策」(Unternehmenspolitik) をもたらしうる新しい企業体制、すなわち民主的原則が導入された「利害多元的企業体制」の構築を提言しているのである。

以下では、このような彼の所論を検討することを介して、企業の社会的責任の意義と社会的責任に志向する企業体制の問題を、企業の「環境管理」

(Umweltmanagement) という観点から考察していくこととする⁽¹⁾。

(1) 本稿で検討するのはヴァイトツィッヒの以下の著書である。

J. K. Weitzig, *Gesellschaftsorientierte Unternehmenspolitik und Unternehmensverfassung*, Berlin/New York 1979.

2 労務管理の必要性和その課題

(1) 人事管理と労務管理

労務管理を広く企業による労働者対策のすべてを包含する概念として捉えらるゝとすれば、われわれはそこに本質を異にする2つ労働者対策を区別することができる。その一つは労働者をもっぱら「労働力」として取り上げこれを最も能率的に利用することを課題とする労働者対策であつて、われわれはこれを一般的に「人事管理」と呼んでいる。これに対して、労働者を労働力の所有者としての「労働者」、すなわち「生活者」としての労働者を取り上げ、労働によって失われた人間性を回復させ人間としての生活を豊かにすることを課題とする労働者対策が「狭義の労務管理」として「人事管理」とは別個に存在しているのである。

人事管理は「生産管理」の一環として労働力のもつ特性に配慮し人間的方法で生産過程の中でその最高能率的利用を企てるものであるが、その人間的配慮は生産過程を支配する「機械化原理」によって限界が画されざるをえないために、人間性を疎外せしめ労働者の非人間化をもたらしてしまうのである。労働者の非人間化はその労働意欲を根源的に減退させ、人事管理が志向する労働力の最高能率的利用を阻害する結果を招来し、生産管理が志向する生産性の向上にも重大な影響を及ぼすこととなり、ここに人事管理の限界が見出さざるを得ないのである。この人事管理の限界を克服し、労働者の勤労意欲を根源的に高揚し、人事管理をその根底から支援することによってその課題を達成させるものが狭義の労務管理をなすのである。

(2) 労務管理の課題

さて、生産管理は「生産性」の増大に志向して高度化し機械化原理に基づく生産諸力の最高能率的利用を目指すのであるが、それは結果として2つの悪をもたらす。その第1は可能の悪であり、生産性の向上による労働者の失業という広義の「人間性の疎外」の可能性であり、その第2は必然の悪であり、機械化の発展に伴う拘束労働の進展によってもたらされる労働者の個性の否定と自由の阻害という固有の意味での「人間性の疎外」である。これらは労働者にとっての悪ではあるが、これらが労働者から労働意欲を剥奪することによって企業にとっても悪となることから、ここに人事管理とは違う労働者対策の企業の必要性が発現し、労務管理の成立とその展開を見ることとなるのである。

以上の考察から労務管理の課題は2つとなる。その一つは、可能の悪としての失業の発現に対処するため、「雇用の保障」を前提とする労働者の生活安定であり、その二つは、必然の悪としての人間性の疎外に対処するために、間接的に拘束労働を自由労働に転換し労働者の主体化を志向する「労働者の経営参加」である。労務管理の基本的課題は必然的で固有な人間性疎外に対応するための「労働者の経営参加」にあり、「労働者の生活安定」はそれを可能にするための前提であると考えられる⁽¹⁾。

(3) 労働者の経営参加

このように、労働者の経営参加は労務管理にとって最重要問題として把握されるものである。われわれは労働者の経営参加という問題について様々な研究と具体的な実践を知っている。とりわけ、その代表的で典型的な事例としてドイツにおける「労使共同決定」(Mitbestimmung)を取り上げることには異論はないであろう。

ドイツにおける企業の労使共同決定についてはいくつかの企業内のレベルにおいて把握する事ができるが、企業の意思決定について最も重要な企業レ

ベルに限定すれば、法律によって規定されている三種の方式を把握することができる。いずれの方式においても、企業の最高機関の一つである「監査役会」(Aufsichtsrat)に労働者代表を参加せしめることによって、企業レベルでの労使共同決定が意図されている。

①経営組織法1952 (Betriebsverfassungsgesetz-1952) によって規定されるもので、従業員500名以上2,000名未満の企業に適用され、監査役会構成の3分の1が被用者代表である。

②共同決定法1976 (Mitbestimmungsgesetz-1976) によって規定されるもので、従業員2,000名以上の企業に適用され、監査役会は労使同数構成であるが、被用者代表には管理職員を含む。

③モンタン共同決定法1951 (Montan-Mitbestimmungsgesetz-1951) によって規定されるもので、従業員1,000名以上の鉱山業鉄鋼業を営む企業いわゆるモンタン企業に適用され、監査役会は完全な労使同数構成である。

ドイツの企業において監査役会は以下に述べるように株式法によって企業の形成機能 (Gestaltungsfunktion) をもつ最高意思決定機関とされており、したがってその機関の構成員として労働者代表が参加することは労使共同決定の最も効果的な形態と考えられているのである。

監査役会は株式法により、①取締役の任免 (株式法84条,87条) と②取締役の行う意思決定の監督と統制 (同111条1項) という二大任務をもっている。第2の任務はその内容によってさらに次の3つに分けられる。その第1は取締役によってなされた意思決定の「監査」(die ex-post-Kontrolle) であり、取締役の提出する年次決算の監査と評価がその内容である (同170条, 171条)。第2第3は取締役意思決定の初期過程において行われるもので、「日常的業務活動の協力的な監査」(mitwirkende Überwachung der laufenden Geschäftstätigkeit) と称されている。その一つは「同意留保」(der Billigungsvorbehalt) といわれ、特別に重要な意思決定に関して監査役会はその同意を留保できるというもので、その場合には監査役会は企業の最終決定

機関となる（同111条4項）。もう一つは、監査役会は取締役の意思決定に対して評価や協議という形で「助言」（die Beratung）をして、その形成に貢献できるというもので、これは業務政策や原則的問題に関する取締役の監査役会への報告義務（同90条）から導き出されるものである⁽²⁾。

このように、監査役会には、①取締役の任免、②業務監査、③同意留保、④助言、という4つの機能が認められており、それらが形成機能の具体的な内容をなすのである。

以上のように、われわれは労務管理の課題とドイツにおける労働者の経営参加の形態を念頭に置きながら、以下においてヴァイトツィッヒの所論を検討していくこととする。

(1) 人事管理と労務管理に関する以上の論述は、藻利重隆、『労務管理の経営学（第二増補版）』、千倉書房、昭和51年、439頁-443頁によった。

(2) ドイツにおける「労使共同決定」および「監査役会」に関する論述については、拙著、『企業管理論の構造』、千倉書房、平成3年、第5章 労働者の経営参加と企業管理、139頁-144頁を参照されたい。

3 企業の権力と社会的責任

(1) 実践的問題としての社会的責任

ヴァイトツィッヒは企業の社会的責任を、社会から企業へ果たすべき責任として要請される単なる一時的現象ではなく、それは今や企業にとって必要な内面的要請に基づく実践的問題として理解する。

①「準公共的制度」としての企業

現在の発達した産業社会では、企業、特に大企業は社会と多面的な相互依存関係にある。企業の意思決定は、被用者（Arbeitnehmer）、資本所有者（Kapitaleigentümer）、消費者（Konsumenten）、供給業者（Lieferanten）などのさまざまな社会的集団、いわゆる企業の「利害者集団」（Interessen-

gruppen) に影響を及ぼしていると同時に、逆にこれらの集団からも影響を受けている。大規模化した企業は、今日ではもはや所有者の私的な関心事ではなく、むしろ重要な社会政策的意義をもつ「準公共的制度」(quasi-öffentliche Institution) として理解されるべき存在なのである。

②社会的責任志向の企業政策の必要性

このように「準公共的制度」と見なされるべき大企業は、社会に対するその影響力の故にその反作用として社会からのさまざまな要求に直面し、その結果、いわゆる「企業の社会的責任」を果たさざるをえないと解される。すなわち、環境破壊、消費者の操作、非人間的作業条件のような、産業社会の成長がもたらした害によって大企業は公衆 (Öffentlichkeit) の批判の前に立たされ、公衆は企業にその活動から生ずるマイナスの作用を防ぎ除去する方策を要求する。いかなる企業も社会的問題を拒否することによってその存立基盤を危険に陥れることはできないから、この公衆の要求と社会的圧力は企業の市場志向的企業政策を「社会志向的企業政策」(gesellschaftsorientierte Unternehmenspolitik) へと拡大することを要求する。企業は、経済的問題と並んで非経済的価値をもその目標体系の中で考慮せざるをえないと解される。大企業の取締役層では増大する社会的圧力の前で、企業の社会的責任の重要性を認識し社会志向的企業政策の必要性が受け入れられているのである⁽¹⁾。

ヴァイトツィヒによれば、企業の社会的責任をめぐる論議は決して最近の新しい現象ではなく19世紀末にも1930年代の不況期にも見られたものである。しかし、それらと現在の論議には本質的な相違が見られる。社会的責任とは決して短期的な現象ではなく企業と社会との関係における本質的な変化であるというのがそれである。過去においては、国家、労働組合、政党といった中央の諸制度が企業への社会的要求の主体であり、国家的圧力によって企業行動を変えることが目指された。現在では、これらへの信頼性が相対的に低下すると共に、住民の広い領域で民主化 (Demokratisierung) が進展

するにつれて、市民運動(Bürgerinitiative)、消費者組織(Konsumentenorganisation)、株主連盟(Aktionärsvereinigung)といった利害者集団が社会的要求の主体となり、企業の行動に直接的に影響を及ぼすようになったのである⁽²⁾。

これらの社会的要求は多くの企業経営者に「企業の社会的責任」という問題への関心を増大せしめるようになったが、その主な原因は「『社会的責任』への要請は一時的な流行現象ではなくて、むしろ、より広い住民領域のより強い公共心に向かう基本的態度に起因する持続的要請である」という認識である。このように企業への公衆の要請が増大する中で、ヴァイトツィッヒが述べるように、企業がその社会的責任を一時的な強制として理解するのでなければ、企業は社会責任に志向する企業政策、すなわち社会志向的企業政策を策定し、自己の企業の社会構想を展開し、これを具体的な計画と遂行にまで結びつけなければならないであろう⁽³⁾。

③アメリカにおける実践的対応

この社会関連的企業政策の展開と遂行の責任は、既にアメリカの企業において「公衆業務」(Public Affairs)という独立した一つの企業職能としてそれを担当する管理者によって引き受けられてきた。ヴァイトツィッヒによれば、公衆業務とは「社会的企業哲学から出発し、社会戦略を展開し、相応する諸活動を実行しあるいは活発にし、企業にとって重要な公衆の集団との相互の意思疎通を超えた相互関係を得ようとする⁽⁴⁾」一般的な企業職能である。それは成立以来その職分領域が段階的に発展してきた動態的企業職能であり、新たに加えられた職分領域はしばしば企業への直接的な公衆の要請から生じたものであり、それらは変化する企業環境への適応に役立ったと理解されている。公衆関係は、「政府関係」(government relations)という受け身の反応から出発し、「地域関係」(community relations)から「都市問題」(urban affairs)へと拡大し、今やそれは「社会的責任」という一般的要請にまで発展した。そこに彼は社会政策的企業政策の形成と遂行に対して公衆

業務が積極的役割を演じている努力を認め、アメリカにおける企業職能の一つとしての公衆業務の発展の中に、社会的責任に対する企業の実践的対応を把握する⁽⁵⁾。

かくして、ヴァイトツィヒは、企業の社会的責任に関する論議は決して一時的現象ではなくて、「企業の環境と内部で生じた歴史的展開⁽⁶⁾」という社会的・歴史的過程として認識する。それ故、企業は今や社会的責任を果たすべきか否かという入り口の段階に置かれているのではなくて、その遂行はもはや自明のことであり、「むしろどの領域でどの範囲で社会的職分の解決への参加が可能であり、期待する価値があるのか⁽⁷⁾」という具体的実践の問題としてそれを理解するのである。

(2) 企業の社会的責任の概念

社会的責任の具体的実践を問題にするためには、操作化しうるようにその概念を明らかにしなければならない。ヴァイトツィヒによれば、社会的責任の概念には倫理的次元と制度的次元が含まれる。

①責任の次元

倫理的観点の下では、責任の概念は特定の原則（個人的世界観、キリスト教的社会倫理など）に志向する意思決定・行動の自由空間との関わり合いを意味する。企業の発展に伴い企業はその意思決定権力を増大させるから、倫理的観点からその潜在的責任も拡大すると解される。倫理的責任以外の行動を要求しうるのは、社会システムによって制度化され制裁によって強制される時のみである。したがって、責任の概念は制度的次元を含んでいる。

制度的観点の下では、責任とは「第三者によって統制され、場合によっては制裁される、法的に規制された行動基準を守ること」を意味する。近代的法治国家では、法的規範とそれに基づく制裁によって、個人と各種の制度の意思決定と責任の空間が制限されており、社会に対する責任無き行動が生じるという危険を減少させる努力が行われる。このような法的規範による社会

的責任の規定の例は「共同決定法」(die Mitbestimmungsgesetze)である。

「それは、企業と協働者 (Mitarbeiter) との関連領域における社会的責任の問題を、被用者という利害者集団が直接的にその関心事を明示し、方針を守ることを統制し、制裁しうることによって、解決することを助ける」ものである⁽⁸⁾。

②責任の内容

倫理的次元と制度的次元をもつ社会的責任を操作化する試みに、経済的アプローチと政治的アプローチがある。経済的アプローチでは、利潤志向的方策と社会関連的方策との区別に残り、あるいは利潤極大化という内容のない公式をもたらすので不適切である。結局、ヴァイトツィッヒが成果を約束するものとして主張するのは「政治的アプローチ」(politische Ansatz)である。これによれば、「社会的責任の種類と程度は、制度的規定の上で、企業の利害者集団によって協同して交渉される」ものと理解される。企業責任のこの政治的理解によれば、企業の社会的責任は、i) 国家的規定の規範に対する企業責任、ii) 利害者集団に対する共同決定機関の責任、iii) 共同決定機関に対する企業管理の内部責任、iv) 公衆に対する企業管理の道徳的責任、という多段階の責任から構成される⁽⁹⁾。

③責任と企業体制

社会的責任に関するこのようなヴァイトツィッヒの理解は、明らかに責任の持つ倫理的次元よりも制度的次元に重点が置かれている。i) から iii) までの責任は、国家と企業に関する制度的規定に基づいて生ずるものであり、企業責任の倫理的次元と解されるのはわずかに iv) のみである。これは、社会的責任は「制度的規定の上で」交渉されるものであるという政治的アプローチの必然的結果である。

政治的アプローチはさらに次のような考察に結びつく。現在の企業は社会的責任が交渉されるような「制度的規定」を持っているのかというのがそれである。換言すれば、現在の企業は社会的責任という社会的・歴史的過程に

対応しうる「企業体制」(Unternehmensverfassung)を有しているのか否かが問われなければならない。企業は今や、社会的責任を具体的に設定し遂行しなければならない存在として理解されるからである。そこでわれわれは、社会的責任に関する企業の制度的規定すなわち企業体制そのものを問題にしなければならず、その手がかりとして「企業権力」について考察することとする。それは社会的責任と企業体制とを結びつける重要な概念をなすからである。

- (1) Vgl. Weitzig, *a.a.O.*, S.11.

企業の社会的責任に関しては次を参照されたい。

拙著、『企業管理論の構造』, 千倉書房, 平成3年, 第6章 企業の社会的責任と企業管理, 159頁以下。

- (2) Vgl., Weitzig, *a.a.O.*, S.17-18.

- (3) Vgl., Weitzig, *a.a.O.*, S.22-24.

企業政策の概念およびそれと企業の社会的責任との関連については次を参照されたい。

拙著、『企業政策論の展開』, 千倉書房, 昭和63年, 第5章 最高管理意思決定論としての企業政策論—ドゥルゴスの所論を中心として—, 141頁以下。

同, 『企業管理論の構造』, 第1章 企業管理の構造—ウルリッヒの所論を中心として—, 1頁以下。

- (4) Weitzig, *a.a.O.*, S.27-28.

- (5) Vgl., Weitzig, *a.a.O.*, S.25-26.

ヴァイトツィッヒによれば、公衆業務の中心問題は企業の社会的責任の種類と程度を決定することである。なぜならば、これが企業政策の形成と遂行に決定的影響を与えるからである。Vgl., Weitzig, *a.a.O.*, S.36.

- (6) Weitzig, *a.a.O.*, S.149.

- (7) Weitzig, *a.a.O.*, S.36.

- (8) Vgl., Weitzig, *a.a.O.*, S.36-37.

- (9) Vgl., Weitzig, *a.a.O.*, S.38-40.

4 企業権力とその所有者

(1) 企業とその権力

ヴァイトツィヒは企業を「権力と支配の形成体」(Macht- und Herrschaftsgebilde)として把握する。権力とは「目標を抵抗に逆らっても実現しうる能力」(die Fähigkeit, Ziel auch gegen Widerstände realisieren zu können)⁽¹⁾であるが、権力の行使は必ずしも意志を強制的に遂行することのみを意味するのではなく、他人の評価過程に影響を及ぼすことも含む。企業の権力、特にここで問題になる大企業の権力についてヴァイトツィヒは次のように述べている。

高度に発達した資本主義的産業社会では大企業が発展し、それは今やわれわれの経済的社会的な生活における決定的中核をなしている。したがって、大企業はもはや私的な制度ではなくて、準公共的制度として取り扱われなければならないのである。今や大企業は、経済的・社会的・政治的権力を含んだ企業権力の所有者である。大企業の経済的権力とは、経済的過程(価格形成、賃金、成長、操業など)に影響を及ぼす可能性であり、それは大企業の社会的・政治的領域における権力の基礎を形成する。企業権力は企業の内部と外部の双方にまたがり、外部権力はこの制度の外部者に対する権力であり、内部権力はこの制度の内部における経営・統制権力(die Leitungs- und Kontrollmacht)である。大企業による権力の行使は決して否定できず、むしろ成長や集中化の傾向によって権力の基礎はますます増大してきている⁽²⁾。

(2) 企業権力の所有者

社会的責任という企業政策の策定と遂行に志向する企業体制について考察するためには、企業権力の所有者と企業政策に及ぼす彼らの影響の分析が不可欠である。ヴァイトツィヒが企業権力の所有者として掲げるのは、①企業所有者、②企業経営者、③被用者、④取引業者という四つの集団である。

企業権力の所有者として最初にあげられるのは、①企業の所有者（die Eigentümer）と②企業経営者（die Unternehmensleitung）であるが、ヴァイトツィヒは両者の間で実質的な権力基盤が今日では大きく移動していると主張する。すなわち、資本所有者が部分的に無力化しそれと対照的に経営者の権力が評価されているからである。この権力移動は株式資本の広範な分散の進展から説明されると同時に、増大する経営的意思決定の複雑性によっても促進された。

所有と処理権力の分離の傾向はこのようにもはや疑問の余地がないところであるが、これが企業政策にいかなる結果を及ぼすかについて、二つの見解が対立している。その一つは、所有者と所有しない経営者は異なる目標を追求するので、権力移動の増大は企業政策に基本的変化をもたらすというものである。経営者は所有者利害である利潤には同程度には参加しないから、利潤目標に志向する企業政策にはほとんど利害を持たないと解されるからである。その上、この見解の支持者の多くは、経営者に企業政策的意決定にあたり自らの利害と同時にその他の集団の利害をも考慮することさえも期待するのである。

ヴァイトツィヒによれば、経営者による所有者の排除は企業政策に根本的な変化をもたらすという見解は誤りであり、決して彼の支持するところではない。彼は、経営者は依然として所有者の支配の下にあるかあるいは所有者と同じ観点から企業を経営するので企業政策の変化は生じないという、二つ目の見解を支持する。その理由は次の4点である。i) 大株主をもつ企業の経営者は所有者の直接的な支配の下にある。ii) 株主資本の広い分散は必ずしも経営者の支配されない権力行使を示す指標ではない。iii) 経営者は数多くの物質的・非物質的特典に結びつけられているので所有者と同じ観点から企業を経営する。iv) 経営者と所有者は類似の社会階層に由来するので意思決定の基礎にあるのは類似の規範と価値である。

企業権力の第三の所有者としてあげられるのは③被用者である。なぜなら

ば、労働組合の発展によって被用者の利害が企業において次第に認められてきたからである。被用者は共同決定法によって監査役会に自らの代表を送る権利を得たと同時に、それ以外のさまざまな領域でも影響可能性を有している。しかし、共同決定は株主総会にまでは及んでおらず被用者には企業管理に関する情報が不足しているので、企業では今なお所有者と経営者の利害が支配的であることを認めざるを得ないのである。

最後に企業権力の所有者としてあげられうるのは④取引業者（Geschäftspartner）である。大供給業者、大購入業者、大債権者は場合によっては監査役会の投票権を得ることができる。企業は継続的取引を確保するために監査役会に彼らを招くことがあるからである⁽³⁾。

以上のようなヴァイトツィヒによる企業権力の所有者に関する分析によれば、権力の中心的所有者は明らかに資本所有者と経営者であり、被用者の権力は共同決定法に基づく限定的なものであり、取引業者の権力は可能性があるにすぎない。それ以外の企業の利害者集団、例えば消費者、市民運動団体、自治体などはなんら企業権力者の範疇には含まれてはいない。したがって、このような彼の見解では、現在の企業に関する制度的規定では所有者と経営者の利害に強く志向する企業政策に重心が置かれ、その他の利害者集団に配慮した企業政策、すなわち社会的責任に志向する企業政策はほとんど実現しないこととなる。しかし、現在の企業にとって社会的責任に対応することが不可避であるとすれば、現在の企業の制度的規定をこの新しい社会的・歴史的過程に対応しうるものに変革しなければならないであろう。ヴァイトツィヒが社会的責任への対応を可能にする新しい企業体制の提言を自らの課題とする所以である。

(1) Weitzig, *a.a.O.*, S.51.

(2) Vgl., Weitzig, *a.a.O.*, S.50-52.

(3) Vgl., Weitzig, *a.a.O.*, S.53-55.

5 企業の民主化と企業体制

(1) 価値前提の必要性

①価値前提の明示

企業の社会的責任の論議は企業の社会政策的評価と不可分に結合しているので、論議の重要な部分は必然的に規範的領域 (normative Bereich) の中にあるとヴァイトツィヒは主張する⁽¹⁾。

彼によれば、およそ社会科学モデルは明示的であれ暗示的であれ、常に規範的言明を含んでいる。たとえある社会科学言明体系が現実を記述し説明するだけであり評価は慎むと表明したとしても、それは完全な価値自由 (wertfrei) ではありません、価値関係から自由な用語もありえない。表面的な価値自由の表明は、その基礎にある価値態度と利害を隠蔽してしまい議論を中断させてしまう⁽²⁾。ましてや企業の社会的責任という問題には評価の問題が結びついているので、合理的で透明性のある議論を行い得るためには、その前提条件として特定の価値前提 (Wertprämissen) を明示しなければならない。彼が価値前提として出発点に置くのは「社会政策的基礎規範」 (die gesellschaftspolitische Grundnormen) である⁽³⁾。

②民主的社会の基礎規範

ヴァイトツィヒによれば、価値前提は「それは自由社会の社会政策的基礎に相応するか、あるいはこれに帰せしめられるにちがいない」という一般的要請に沿うものでなければならない。自由社会の一般的な「道徳的基本要請」 (sittliche Grundforderung) は「人間はその自由と自己決定を彼の時代の社会的条件の下で実現すべきである」という命題に置き換えられる。人間は、自由と自己決定という個人的倫理と、社会的拘束という社会的倫理との間の緊張関係の中に置かれており、この関係は決して固定的ではなく、むしろ物的・時代的条件の下で「道徳的基本要請」に向けられて形成される。われわれの民主社会における基礎規範は民主規範に他ならないのであ

て、民主的規範によってこの関係を決定することが重要なのである。民主的規範としてしばしば要請されるのは「民主化」(Demokratisierung)なのであるが、これには次の三つの内容が区別される。i) 自由の表現としての民主化, ii) 国家的・社会的権力の正当化 (Legitimation) と統制の手段としての民主化, iii) 権力解消の過程としての民主化, というのがそれである。

③民主化の概念

ヴァイトツィヒによれば、民主化の i) の概念は無思想で無内容のスローガンに過ぎず、権力の止揚は新たな権力を生み出すだけであるから iii) の概念も不適切である。彼の理解によれば、民主化の課題は権力の廃止にあるのではなく社会的権力の規制された均衡と統制にあるから、適切な民主化の概念は ii) である。しかも、国家権力の統制手段としての政治的民主主義に賛成するという意思決定が意味するのは、単なる消極的な企業民主主義への賛意の表明ではなく、むしろ積極的な評価意思決定であることを彼は強調する。すなわち、「われわれの考えによれば、民主的国家では、例えば企業のような民主的基本原則さえも用いられないような重要な部分領域は存在してはならないのである。」民主主義は、国家の統治形態としてのみならず一般的妥当性を有する人間の共同生活の秩序としても理解されるべき原則なのである⁽⁴⁾。

④民主化の内容

価値前提あるいは基礎的規範として議論に導入されなければならない上述の民主化概念の具体的内容は、次の五つの原則である。i) 公表の原則, ii) 自由な意見形成の原則, iii) 自由な集団形成の原則, iv) 自己決定と自己責任的行動の自由の原則, v) 社会的権力の正当化の原則, がそれである。公表の原則とは、社会の成員は自らの自由と共同責任に関係する限り、社会政策的意思決定に関して適切な報告を受ける権利を有するということで、これは他の四つの原則を実現するための前提として重要な原則である。自由な意見形成の原則は、必然的に自由な集団形成の原則を必要とし、後者は単なる

意見の自由のみならず集団行動の自由と社会的形成や社会的コンフリクトの解決への集団の参加を保証する。自己決定の自由は、人間的品位と人格の発展への個人の権利を認めるものである。これらの四つの原則は、社会的権力を被る者（被権力者，die Machtbetroffenen）によって正当化されているときのみ、完全に有効になる。正当化が必要なのは、それが不時の権力濫用に対する唯一の制度的保証を提供し、濫用による社会への大きな被害の発生を防ぐことができるからである⁽⁵⁾。

ヴァイトツィッヒは上のように理解される民主的原則を社会的基本規範として理解し、それが彼の研究の価値前提であることを表明する。「これは、われわれの考えでは、ドイツ連邦共和国において民主的方法で達成された、社会に対する基本的価値体系に関する合意である⁽⁶⁾。」そして彼が民主的原則の中でも重視するのは、iv) 自己決定の原則とv) 被権力者による権力の正当化の原則である。

(2) 企業権力の社会的問題

以上の民主的原則に照らして現在の企業の権力秩序を見るならば、それは極めて問題があると思われる。現在の大企業はその内外において強大な権力の所有者と理解されるのであるが、この権力地位は何ら規制されていないと解されるからである。規制無き企業権力は現代社会における基本的価値基準と相容れないが故に、いわゆる企業権力の社会問題を発生させていると見なされる。特に、自己決定の原則および被権力者による権力の正当化の原則と無規制の企業の権力地位とは一致しないと見なされる。したがって、企業権力の社会問題の解決が現在の緊急の課題をなすのである。

①解決の可能性

ヴァイトツィッヒによれば、企業権力の社会問題を解決するには三つの基本的可能性がある。それらは、i) 企業権力の除去、ii) 社会的責任を意識する経営者への企業権力の移転、iii) 企業権力の統制、である。i) は大企

業の小企業への分割や国有化によって企業権力を除去しようとするものであるが、これでは権力問題は満足的には解決しえないとして否定される。残された可能性の一つは「人間的アプローチ」(der personelle Ansatz)であり、もう一つは「制度的アプローチ」(der institutionele Ansatz)である。人間的アプローチは権力所有者の教育・職業化(専門化)・選択によって、制度的アプローチは制度的統制によって権力濫用を制限しようとする。

人間的アプローチによれば、企業権力を社会的責任を意識する経営者に委ねることが重要であり、適切な経営者教育システムの整備、経営者の職業意識の高揚、適切な経営者選出方法によって問題を解決しようとする。しかし、彼によれば、このアプローチだけでは不十分であると判断される。なぜならば、社会的責任意識を確実にする方法は存在しないし、権力の授与はその意識を弱らせるからである。社会的責任意識は満足的な社会的権力秩序の必要条件ではあるが十分条件ではない。したがって、このアプローチは制度によって補完されなければならない。

②制度的アプローチの可能性

制度的アプローチは、権力が濫用されても大きな被害が生ずるのをくい止める適切な制度を考えようとする。これは意識的に権力のマイナス面に着目するが、権力所有者の多くは責任意識的で権力濫用は例外的であるということから出発する。このアプローチには三つの可能性がある。i) 企業の外部権力を国家によって規制し統制しようとするもの。しかし、これは実践的意義と有効性に欠ける。競合する利害を評価する尺度がないので関連集団の利害均衡をもたらすには不十分だからである。ii) 公共によって企業を規制し統制しようとするもの。企業を統制するためにはあらゆる情報が必要だが、経営者利害で彩られた一方的な企業報告を阻止できないからこれには基本的な所に問題がある。

③企業秩序の改革

ヴァイトツィヒは上のように二つの可能性を批判したうえで、「企業秩

序の改革」(eine Reform der Unternehmensordnung) という第三の可能性の必要性を主張する。「権力秩序問題(企業権力の目標志向的統制と正当化)は、企業者的外部権力の国家的規制によっても報告拡大による公共の介入によっても、それだけでは満足的には解決され得ない。権力秩序問題の有用な解決を約束するのは、上述の国家的・公共的統制という二つの方式によって補完される『企業秩序の改革』のみである。」今日の成文化された企業秩序は19世紀の権力構造によるものであり、それは基本的に企業の所有者と債権者の権利のみを規定し、企業内外のその他の利害者集団の権利は規定していない。したがって、「現在の企業秩序は所有者利害に一方的に向けられているために不十分であり、緊急に改正する必要があると見なされなければならない。」すなわち、企業秩序を規定する企業体制の改革が必要なのである⁽⁷⁾。

④企業体制と改革の原則

ヴァイトツィッヒによれば、ここに企業体制とは国家体制と同様に企業という社会的制度の経営・統制構造(die Leitungs- und Kontrollstruktur)を規定し、独自の利害を追求しながらこの制度の中で協働する人間と集団の基本的権利と義務を決定するものである。そこで、彼は、ヴィルト(J. Wild)によりながら「企業体制とは、法律によって成文化された、経済的目的連合たる『企業』の基本的秩序」と定義する。すなわち、企業における基本的な権力・支配関係を成文的に規定するものが企業体制と理解される⁽⁸⁾。

企業体制の改革を目指すにあたり、ヴァイトツィッヒはいわゆる「対抗原則」(Gegengewichtsprinzip; Theorie der „countervailing power“)と「パートナーシップ」(Partnerschaft)の理念を企業内部に積極的に導入しようとする。すなわち、対抗原則によって権力の濫用を防ぎ、企業のパートナー概念を拡大して、共同決定において企業外部の利害をも考慮しようとする。さまざまな利害者集団を企業の意思決定の中心に直接的に作用させるために、企業機関にそれらの代表を派遣させることによって、企業秩序を対抗的権力秩序へと改変しようとする。それでは、そのような企業体制とは具体的

にはどのようなものなのであろうか⁽⁹⁾。

(1)(3) ヴァイトツィッヒによれば、企業の社会的責任について合理的で透明性のある議論を展開しうするためには、その前提として、この価値の明示という規範的次元と並んで、現実の企業を記述しているかという経験的次元と、導出の堅固さという論理的次元が要求される。Vgl., Weitzig, *a.a.O.*, S.42-43.

(2) Vgl., Weitzig, *a.a.O.*, S.57-58.

(4) Vgl., Weitzig, *a.a.O.*, S.44-47.

(5) Vgl., Weitzig, *a.a.O.*, S.47-49.

(6) Weitzig., *a.a.O.*, S.59.

(7) Vgl., Weitzig, *a.a.O.*, S.151-155.

(8) Vgl., Weitzig, *a.a.O.*, S.156.

Vgl., J. Wild, Management-Konzeption und Unternehmensverfassung, R.-B. Schmidt(Hrsg.), *Probleme der Unternehmensverfassung*, Gedanken zum 70. Geburtstag von M. Lohmann, Tübingen 1971, S.60.

(9) ヴァイトツィッヒは、企業の社会的責任に関する今までの六つのモデルを取り上げ、それらを、論理的、実践的、規範的観点から批判的に検討している。それらのモデルとは、①市場モデル (Marktmodell), ②受託者モデル (Treuhändermodell), ③社会的パートナーシップの理念 (Idee der sozialen Partnerschaft), ④連合モデル (Koalitionsmodell), ⑤社会会計の構想 (Sozialbilanzkonzept), ⑥労働志向的個別経済学 (arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre) である。これらのモデルの批判的検討は、企業の社会的責任についての新しいモデルを展開するための要素を提供するのであるが、特に市場モデルの新たな展開である対抗原則とパートナーシップの理念が重視される。Vgl., Weitzig, *a.a.O.*, S.61ff. und S.149-151.

6 利害多元的企業体制とその効果

(1) 利害多元的企業体制の構想

①民主的原則の導入

企業体制の改革を検討するにあたり、民主的原則を企業に導入するということは、企業のさまざまな利害者集団の代表を企業機関に参加させることを

意味する。したがって、そのような企業体制は「利害多元的モデル」(ein interessenpluralistisches Modell)をなす。それはまた、企業の社会的責任に関する利害多元的モデルでもある。

同時に、ヴァイトツィヒは、企業に民主的原則を導入することと並んで、企業管理の行動能力が制限されてはならないことを主張する。「誰がどの程度企業の意思形成に参加させられるべきかという問題は、民主的な規範と熟慮に基づくだけでは答えられない。」なぜならば、企業は経済的に成果に満ちた活動ができなければならないからである。したがって、企業体制の改革の議論にあたっては、「政治的観点も経営経済的観点も考慮することが重要である。」政治的観点からは民主的原則の企業への導入、すなわち企業の民主化が必要であることはいうまでもない。経営経済的観点からはグーテンベルク(E. Gutenberg)が述べるように、「業務・経営管理が必要とする弾力性が妨げられないこと⁽¹⁾」が必要である。それ故、企業の民主化にあたっては企業管理の行動能力あるいは管理システムの行動能力が維持されることに配慮しなければならないのである⁽²⁾。

ヴァイトツィヒはこのモデルの考察を、ドイツ企業の監査役会制度と共同決定法の検討から出発する。

②監査役会制度の評価

ヴァイトツィヒは、英米の取締役会制度(das Boardsystem)とドイツの監査役会制度とを比較し、次の点で監査役会制度は取締役会制度より優れていると評価する。i) 統制・経営機能の分離が制度化されている。ii) ドイツの取締役(Vorstand)と監査役会の分離は一義的な機関代表を可能にする。iii) 監査役会は企業管理の誤りをより早く除去しうる。iv) 監査役会は企業管理の行動能力を脅かさないで多元的に構成されうる。「したがって、多元的企業体制を構築するには監査役会制度から出発し、その場合監査役会の統制機能が強化されうる方策をとることが推奨される⁽³⁾。」

③共同決定法の欠陥

共同決定法は被用者代表を持つ統制機関と労務担当役員（モンタン共同決定法，1976年共同決定法）を規定しており，利害多元的企業体制の前段階を構成する。しかし，利害多元的企業体制の観点から見れば，共同決定法は次の欠陥をもつ。i）利害代表者を所有者と被用者に制限している。ii）共同決定機関として監査役会のみを考えている。iii）法の適用を特定の法律形態の企業だけに制限している。このような欠陥を除去するためには，企業にとって重要なすべての集団の利害を意思決定過程に持ち込めるように，統制機関は多元的に構成されなければならない。次に，共同決定機関として監査役会に代えて企業総会（die Unternehmensversammlung）と企業協議会（die Unternehmensrat）を持つ企業体制が意図される。最後に，多元的企業体制は特定の法律形態ではなく特定の規模の企業に一律に適用されなければならない⁽⁴⁾。

(2) 利害多元的企業体制のモデル

ヴァイトツィヒはハウスマン（H. Haussmann）の所論によりながら，企業体制の具体的な形成と改革では五つの基本的問題に答えなければならないと述べている。①適用されるべきはいかなる企業なのか（適用領域）。②共同決定権を持つのはどの利害者集団か（共同決定利害）。③利害多元的に構成されるのはどの企業機関か（共同決定機関）。④共同決定機関に送られるのは誰がいかなる正当性によってか（代表・構成問題）。⑤利害均衡のためにいかなる規定が設定されるのか（コンフリクトの解消）。

彼はこれらの基本問題について検討し，以下のような利害多元的企業体制のモデルを提案する⁽⁵⁾。

①適用領域

企業権力を法的に拘束する程度は企業規模とその国民経済的意義に依存するから，利害多元的企業体制が導入されるのは大企業だけである⁽⁶⁾。

②関与する利害者集団

企業とは、長期的に企業に関与せしめられそれに継続的な利害をもつあらゆる人々が所属すべき「社会連合」(Sozialverband)と定義される。そこで具体的な利害者集団として、基本的利害としては被用者、資本所有者、自治体・州・連邦が、状況に依存する状況的利害としては消費者、市民、取引業者が区別される。

③共同決定機関

株式会社の機関である、株主総会、監査役会、取締役を基礎として、それらと対応させて、企業総会、企業協議会、企業管理という機関を設置する。企業総会と企業協議会は基本的に利害多元的に構成される共同決定機関とし、監査役会に対応する企業協議会の権限は、統制・共同決定機能をよりよく達成しうるように拡大される。しかし、企業管理は必要な意思決定を敏速で効果的に行い得るよう多元的構成から除外されなければならない。

④代表・構成問題

資本所有者代表の任命は所有者の最高機関(社員総会など)での多数決によって決定される。被用者代表は従業員代表と労働組合成員から構成され、前者には労働者の他に非管理職員と管理職員を含む。労働者と職員の代表は各集団から比例選挙の原則により選出され、労働組合代表は従業員総会で決定される。自治体・州・連邦の代表はそれぞれの行政機関により任命される。消費者、市民、取引業者の代表は企業総会において任命される⁽⁷⁾。

⑤コンフリクト均衡の規定

企業総会と企業協議会での意思決定は原則的に多数決によって行われる。しかし、特定の問題によっては主として関係する利害者集団代表に制限された拒否権が認められる。企業協議会と企業管理との間には人的・機能的分離が必要である。さらに、統制機能を強化するために企業協議会は専業として活動する成員から構成されなければならない、必要なデータの収集と活動が許される各種の委員会を有するべきである⁽⁸⁾。

以上が、ヴァイトツィッヒが提案する利害多元的企業体制の概要である。

(3) 利害多元的企業体制モデルの効果

この利害多元的企業体制のモデルは企業的意思決定過程とその内容に対してどのような作用を及ぼしうるのであろうか。ヴァイトツィッヒは、ドイツにおける共同決定の経験を基に「共同決定で行われた経験は、出発状況がさまざまであるから多元的企業体制のモデルに未検討のままでは取り入れられないが、少なくともその推測的な支点は提供できる。」として、このモデルの作用を次のように推測する⁽⁹⁾。

①共同決定の経験の評価

共同決定の評価に関してはさまざまな見解があり評価の分かれるところであるが、総括的に言えば企業の能率という観点の下では「経営体制法」(das Betriebsverfassungsgesetz)の経験は圧倒的にプラスに評価できる。その主たる理由は、経営体制法は企業管理と協働者との間の協働を促進し対立を回避したことに求められる。さらに、モンタン共同決定は利害対立の調整に多くの貢献をしたという見解に広い一致が認められるのでモンタンモデルも高く評価される。

②目標体系の変化

多元的企業体制は、まず、企業の中心的意思決定である目標体系の変化をもたらすであろう。すなわち、社会関連的目標が目標体系の中により強く導入されるだろう。それはもちろん高い費用を招くことになるが、その反面関連集団の抵抗を減じうるか除去しうるであろう。

③企業管理システムの変化

目標体系の変化は結果として企業の計画、組織、統制システムの変化をもたらすであろう。特に、監査役会が持っていた役割が変化する。企業協議会における大株主の影響力が後退し、企業管理の地位が強化される。多元的企業協議会による取締役の任命は利害単一的機関による任命よりも、専門的に

教育され社会的責任を意識する候補者の選出を保証するように思われる。意思決定の分権化が促進され、参加的管理様式が努力され、協働者の経営・職場レベルでの共同決定が必要になる。管理者は社会関連的側面でも統制され刺激されるようになるだろう。

④意思決定内容の変化

多元的企業体制による目標体系と意思決定過程の変化は、意思決定内容の変化をもたらすであろう。

i) しかし、「投資政策」に対する妨害は、モンタン共同決定の経験から決して現れないと推測される。なぜならば、さまざまな共同決定集団は、投資による企業の生産能力の確保に共通の利害を有するからである。

ii) 「人事・社会政策」という企業の社会的領域では、多元的企業体制の最も強い作用が予想される。被用者と並んでその他の利害者集団も、その特殊な利害を人事・社会政策に持ち込もうとするだろう。要求される社会的給付は一面では企業に追加的費用をもたらすが、他方では対立と摩擦の回避あるいは解決に貢献するだろう。人事・社会政策への共同決定の作用は純粋な経済的観点の下では評価できない。企業は、経済的過程の遂行のみを代表するのではなく、多面的利害を持つ人々の連合でもあるからである。企業政策において社会的側面にも必要な注意を払うということは、経済的なものを越えた多元的企業体制の功績とみなされる。

iii) 「財務・分配政策」の領域でも多元的企業体制は重要な変化をもたらす。利害者代表の安全性努力は危険を減少させ、信用供与者の用意を促進する。しかし、出資金融の領域では多元的企業体制の結果として、金融範囲は狭まり外国資本の引き上げという危険が生ずるであろう。

⑤経済性と収益性の向上

最後に、多元的企業体制は企業の経済性と収益性を長期的に高めうることが強調される。企業は自由で民主的な社会に統合され正当化されるので、企業批判の基礎が消滅し経済性と収益性を阻害する要因が除去されるからであ

る。多元的企業体制は企業連合の内部の秩序のみを規定するにすぎないから、自律的意思決定単位としての企業の地位や現存の経済体制の原則を脅かすものではない。したがって、それは企業管理に企業者的意思決定の完全な自由と弾力性をもたらすのである。

以上が、ヴァイトツィヒが提案する利害多元的企業体制の効果に関する彼の推測の概要である。

- (1) E. Gutenberg, *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, 1. Band, *Die Produktion*, 16. Aufl., Berlin/Heidelberg/NewYork 1969, S. 488.
- (2) Vgl., Weitzig, *a.a.O.*, S. 49.
- (3) Vgl., Weitzig, *a.a.O.*, S. 194-195.
- (4) Vgl., Weitzig, *a.a.O.*, S. 195.
- (5) Vgl., Weitzig, *a.a.O.*, S. 157ff. und S. 198ff.
- (6) 大企業とは、従業員5,000名以上、年間売り上げ1億DM以上、資産総額5千万DM以上という三つの基準のうち少なくとも二つを満たす企業をいう。Vgl., Weitzig, *a.a.O.*, S. 199.
- (7) 企業総会では、所有者、被用者、自治体・州・連邦にはそれぞれ8名の代表が、消費者、市民、取引業者にはそれぞれ8名までの代表が与えられる。したがって、企業総会の総数は最高48名になる。
企業協議会では、前者にはそれぞれ4名の代表が、後者にはそれぞれ4名までの代表が与えられ、したがってその総数は最高24名になる。
Vgl., Weitzig, *a.a.O.*, S. 208-209.
- (8) Vgl., Weitzig, *a.a.O.*, S. 212-214.
- (9) Vgl., Weitzig, *a.a.O.*, S. 215ff.

7 労働者の経営参加と環境管理

企業の社会的責任に志向する多元的企業体制の構築に関するヴァイトツィヒの所論についての以上の検討から、われわれは労務管理の中心問題としての労働者の経営参加と環境管理との関連に関して以下のような認識を得る

ことができる。

(1) 企業の社会的責任と環境管理

ヴァイトツィヒは、社会的責任に関する論議は「企業の環境と内部で生じた歴史的展開」であるとして、社会的責任に志向する企業政策の必要性を指摘する。われわれはこのような彼の主張を積極的に評価する。企業の社会的責任の論議は、一方では、企業の大規模化に伴って企業環境が変質しさまざまな利害者集団からなる環境主体側からの企業目的変革への要請として捉えることができるが、他方では、企業の発展に伴う企業の内部構造の変質は、企業環境を構成する各種の利害集団が社会的責任として求める各種の社会目的を企業の目標体系の中に取り入れることを要請するからである⁽¹⁾。

企業の発展は企業構造とその合理化を課題とする企業管理そのものをも発展させ、企業構造は今や「経営技術的構造」「経営社会的構造」そして「経営環境的構造」という三重の構造をなし、企業管理もまた「経営技術的構造」の合理化を課題とする「生産管理」、 「経営社会的構造」の合理化を課題とする「労務管理」、そして「経営環境的構造」の合理化を課題とする固有の「環境管理」という三重の構造をなしていると解される。企業の社会的責任の問題は、企業と環境主体である利害者集団との長期的で安定的な関連を構築することによって企業の「社会性」を高揚し、企業の存立と発展を促進することを内容とする環境管理の中心問題をなすのである⁽²⁾。

社会的責任に志向する企業体制の構築を意図しているヴァイトツィヒの姿勢は高く評価されるべきである。現代企業はその社会的存在構造が三重化しているが故に環境関連を積極的に改善しなければならず、自らの判断によって社会的責任の要請に対応しその社会性を高揚しなければならないからである。現在の企業体制が社会的責任を自覚し遂行しうるものとして構築されていなければ、企業の長期的発展はついに期待されないであろう。

(2) 労使共同決定と環境管理

環境管理の中心問題が企業の社会的責任への対応であるとしても、ここでわれわれが注意しなければならないことは、生産管理と労務管理においても環境との関連を改善することを課題とする管理活動が存在することである。社会的存在としての企業の生産活動や労使関係の合理化活動は企業環境に必ず関連をもつのであって、そのような関連の悪化を予防し改善する管理活動もまた広く環境管理と称されるのである。企業の社会的責任といわれる内容に関しても当然ながら生産管理や労務管理の問題として対応されるべきものがあり、われわれはそれらの問題と固有の環境管理の課題として取り扱われるものとを截然と区別しなければならないのである。

企業体制の問題は労使共同決定を実現しうる企業機関のあり方の問題であるから、本質的には「労務管理」の問題として取り扱われるものである。

「労務管理」における最も重要な問題は先に述べたように労働者の経営参加であり、われわれはその代表的制度としてドイツにおける労使共同決定を取り上げ、それを環境管理という観点から検討してきた。社会的責任に対応しうる企業体制の構築という問題は、労使共同決定のための企業体制の変革という観点からは「労務管理」としての環境問題であり、労務管理的環境管理の中心問題をなすのである。

問題は社会的責任に志向しうる企業体制とはいかなるものであるのかということである。それははたして、ヴァイトツィヒが主張するように、企業に民主的原則を導入し法律的規定によって統制機関に所有者と被用者の代表のみならず他の利害者集団の代表をも参加させることによって構築されうるのであろうか。

(3) 民主化と労使共同決定

彼は社会的規範としての民主的原則を企業体制に導入することによって多元的企業体制を提案する。この規範は企業に外在的な社会政策的規範に他な

らず企業の内在的規範として確認されたものではない。「民主的国家では、例えば企業のような民主的基本原則さえも用いられないような重要な部分領域は存在してはならない」という価値判断に基づき企業体制の改革が目指されている。企業の主体的観点からではなく社会政策的観点から企業体制の改革が目指され、企業の論理ではない社会の論理によって企業体制を改革しようとするこのような観点では果たして企業の発展をもたらさうるのであるか。社会の論理を企業の論理を介して企業の主体的立場から捉え直すことが必要なのではなかろうか。

企業の統制機関と企業管理とは原則的には異なる利害に立つものではないであろう。両者は共に企業の存立と発展という企業の共通の利害に立つものと理解せざるをえない。統制機関の役割は企業管理を企業利害の観点から統制し監督することにあるのであって、決して企業外部の利害者集団や国家の社会政策的観点から統制するものではない。したがってそれは、企業利害に一致する利害者集団の代表を中核として構成されなければならない。このような企業の主体的立場に立ちうる利害者集団は、その企業の所有者と従業員の他にはありえないであろう。彼らのみが「われわれの企業」という共通の利害に立ち、企業の長期的な存立と発展に直接的な利害を持ちうるのである。その外の利害者集団は間接的な利害を有するにすぎない。したがって、統制機関に民主的原則が導入されうるとすれば所有者と被用者という二つの利害者集団に対してのみであり、ドイツの共同決定制度は労働者の経営参加に関する民主的制度として高く評価されているのである。

(4) 構成員の権限と責任

共同決定機関の構成を考える場合ドイツの経験は極めて示唆的である。ブリンクマン・ヘルツ (D. Brinkmann-Herz) の調査によれば、モンタン共同決定の経験では被用者代表は意識的にその活動を制限していることが示されている⁽³⁾。われわれは、被用者代表のそのような意識的な活動制限の中に労

働者による経営参加の限界を把握することができる。すなわち、彼らは自らが持つ企業管理の能力と責任に対する限界からその活動を制限せざるを得ないと解されるのである。同じ調査によれば、被用者代表は企業が市場の要請にしたがうものである限り他の企業管理者と同じように行動せざるをえないことが述べられている⁽⁴⁾。この経験から推論するならば、ヴァイトツィヒが述べているように、この企業体制が企業の自律的地位や現存の経済体制の原則を脅かすものでないとすれば、いかなる代表であれ彼らは自らの活動を制限し結局は企業の利害に立たざるを得ないであろう。

(5) 構成員の正当性

企業の統制機関は、企業の長期的な存立と発展に直接的な利害をもつ所有者と被用者の代表者を中核として構成されなければならない。企業管理は企業の利害の執行機関に他ならず、それを適切に統制しうる立場は企業の利害のそれからでしかありえないからである。しかし、統制機関は所有者と被用者の利益のみを追求する利己的体制であってはならないであろう。利害の一致は両者の緊張関係をゆるめ、労使のなれ合いによる企業エゴあるいは経営利己主義（Betriebsegoismus）に墮落し、消費者や地域社会を犠牲にする危険を内包しているといわなければならない。所有者と被用者による共同決定における利己性を排除し、企業の社会性を高揚しうるためには、社会的責任に対応しうる企業管理のシステムを構築し、統制機関が彼らの利己性を批判しうる制度の構築が必要である。例えば、労務担当取締役と並んで環境問題担当の取締役の設置を制度化し、監査役会に各利害者集団の代表から構成される委員会を設置することが検討されるべきである⁽⁵⁾。

(6) 機能的・人的分離の必要性

統制機関と企業管理の機能的・人的分離は必要不可欠であると思われる。企業の存立と発展という企業自体の利害を保証しうるためには、経営者が自

らの役割を常に認識し、企業管理に革新を生み出す体制が必要である。自らの役割を忘却し利己的利益の追求に走る無責任経営者がいかに企業の発展を妨害するものであるかは過去の経験が教えるところである。これを防ぐためには、経営者自身の自覚が必要であるのはもちろんであるが、なんらかの制度的保証がなければならないであろう。制度的には、統制機関と企業管理の機能的分離と人的分離が不可欠であると思われる。そうでなければ、経営者と統制機関との間の緊張関係が薄れ、両者による「なれ合いともたれ合い」を生みだして惰性に流れるであろう。それは、革新を生み出す状況無くし、経営者の独裁を生みだし、利己的経営者の存在を放任し、企業の発展を阻害するに違いないからである⁽⁶⁾。

- (1) 企業環境および企業の内部構造の変質に関しては次を参照されたい。

拙著、『企業管理論の構造』、第6章 企業の社会的責任と企業管理、160頁－169頁。

- (2) いわゆる企業の社会的責任と称されるものには、固有の環境管理の課題としてのそれと、生産管理と労務管理の中に含まれるべきものとがあり、両者は明確に区別されなければならないのであるが、この問題についてはここでは触れないこととする。なお、この問題および企業構造と企業管理の構造に関しては次を参照されたい。

拙著、『企業管理論の構造』、第1章 企業管理の構造－ウルリッヒの所論を中心として－、1頁以下。

- (3) Vgl., D. Brinkmann-Herz, *Entscheidungsprozesse in den Aufsichtsräten der Montanindustrie*, Eine empirische Untersuchung über die Eignung des Aufsichtsrates als Instrument der Arbeitnehmermitbestimmung, Berlin 1972 und *Die Unternehmensmitbestimmung in der BRD*, Der lange Weg einer Reformidee, Köln 1975.

ブリンクマン・ヘルツの所論に関して詳しくは次を参照されたい。

村田和彦、『労資共同決定の経営学』、千倉書房、昭和53年、第三章 モンタン共同決定と企業管理－ブリンクマン・ヘルツの所論を中心として－、97頁以下。

岸田尚友、『経営参加の社会学的研究』、同文館、昭和53年、263頁以下。

拙著、『企業管理論の構造』、第5章 労働者の経営参加と企業管理－ブリンクマン・ヘルツの所論を中心として－、139頁以下。

- (4) この点に関してブリンクマン・ヘルツは次のように述べている。

「・・・あらゆる調査結果によれば、監査役会における被用者代表は『企業適合的に』行動し、経済的権力、『市場の要請』への適応、企業利潤の確保といった問題を判断する場合に、企業管理者と同じ観点から行う。」

Brinkmann-Herz, *Die Unternehmensmitbestimmung in der BRD*, S.112.

- (5) しかし、企業の統制機関への企業外部の利害者集団の代表者を参加させることが認められないということでは決してない。むしろ、外部者の参加は所有者と被用者の利己性を批判し排除しうるために望ましいであろう。この点に関してヴァイトツィヒは次のように述べている。

「・・・労働組合代表者はより大きな経済領域と全体経済的展開を容易に展望しうるので、彼らは極めて短期的な考えの経営エゴ的な意思決定を阻止できる。」 Weitzig, *a.a.O.*, S.202.

問題は、法律的規定によって、彼らの利害が企業の利害と一致しない外部者に、企業の存立と発展に対する権限と責任を認めることができるのかということにあると思われる。

- (6) 「労働者の経営参加の限界」については藻利教授によって明解に指摘されているところである。本稿における労働者の経営参加における限界についての考察は、このような教授の指摘に負うところが大きい。

詳しくは次を参照されたい。

藻利重隆、『労務管理の経営学（第二増補版）』、第十三章 労働者の経営参加とその限界、439頁以下。

8 結

企業体制は企業の社会的責任の遂行を阻害するものであってはならない。企業の長期的な存立と発展のためには企業の社会的責任を含む環境主体との長期的な関連の改善を目指す環境管理の成立と発展を必要とするのである。しかし、それは企業体制の中にあらゆる利害者集団の代表を取り入れることを直ちに意味するものではない。まさに企業の運命を決定する重要な最高意思決定機関は、企業との運命を共にする覚悟をもつ利害者集団の代表で構成

されなければならないのである。それは企業の所有者と従業員の他にはありえないであろう。両者は程度の差はあるにしても、「われわれの企業」という点で企業の長期的な存立と発展に決定的な利害を共有するからである。企業に対する社会的責任の問題は、利害多元的企業体制を構築することによって解決できるのではなく、企業の存立とその発展という企業の長期的利害を共有する利害単一的企業体制の中で解決されなければならないのである。

しかし、労使が共に企業に同じ利害を有する運命共同体の一員として企業体制を支えなければならないということは、労使がそれぞれ自己の利害のみを追求することによって社会を犠牲にすることが許されるということでは決してない。利害多元的企業体制の主張はまさにこの労使共同決定がもつ欠陥を鋭く突きそれを除去しようとする主張であると解することができる。企業の社会的責任の要請もまた、現代企業が陥る独善的経営に対する社会的反応であると考えられる。労使共同決定に代表される労働者の経営参加という労務管理の課題に対応するためには、それが経営利己主義という落とし穴に陥る危険性を内包しているが故に、労使は共に企業の社会的責任を問う主張に謙虚に耳を傾け、企業環境に対して絶えず配慮していくことを決して忘れてはならないのである。

このように、現代企業は常にあらゆる側面において環境に配慮した行動をとらなければならないのである。しかしそのような努力にもかかわらず、現代企業における環境管理の努力が生産管理と労務管理における環境対策のみであるとすれば、われわれはそこにこのようなものと解される環境管理の限界を認めざるを得ないが故に、ここに「固有の環境管理」の企業的重要性を主張せざるをえないのである⁽¹⁾。

(1) 本稿は、先に発表した拙論「企業の社会的責任と企業体制」(『経営と経済』第73巻第2号、長崎大学経済学会、1993年9月)で検討した企業体制の問題を、労務管理的環境管理という新たな観点から考察し加筆修正したものである。